



## „Personalentwicklung – mehr als ein Feigenblatt“

Für die Zunft der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager besteht Nachholbedarf. Drei Probleme treten in Diskussionen immer wieder hervor: mangelnder Praxistransfer von Weiterbildung, Technik statt Führung und unlauterer Umgang mit Befristung

Die Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement machte Ende Februar Station bei mir an der Hochschule Osnabrück. Eines der Themen war die Personalentwicklung, kurz PE, an Hochschulen. Es wurde deutlich: Auch nach 20 Jahren PE an Hochschulen liegt noch vieles im Argen. Der Wille, das Thema Personalentwicklung anzugehen, ist erkennbar – es hakt wie so oft in der Praxis. Immer mehr Akteure im Wissenschaftsmanagement besuchen zwar entsprechende Fortbildungsangebote, scheitern aber dabei, ihre neu erworbenen Kenntnisse und Skills im eigenen Hochschulalltag umzusetzen. Zudem berichteten Tagungsteilnehmer, dass sich Hochschulen beim Thema PE mit eher technischen Maßnahmen aus der Verantwortung stehlen. So werden Jahresgespräche mit der Belegschaft eingeführt, aber die Führungskräfte werden darauf nicht genug vorbereitet. Es ändern sich formale Abläufe, aber nicht das Verhalten und schon gar nicht die Organisationskultur. So wird Personalentwicklung zum Feigenblatt. Das hat auch fatale Wirkungen auf den Umgang mit befristet Beschäftigten: Auf der Tagung wurde immer wieder von Fällen berichtet, in denen Vorgesetzte Weiterbildung verweigerten mit dem Argument: „Sie sind ja nur befristet bei uns, da haben wir ja gar nichts von der Fortbildung.“ Das ist meines Erachtens eine unlautere und unverantwortliche Haltung für eine Führungskraft. Befristungen im Wissenschaftsmanagement sind oft das Produkt externer Finanzierungszwänge durch kurzfristige Gelder. Gerade dann hat aber die Hochschule die Verantwortung und Verpflichtung, durch PE beim Übergang in den nächsten Job zu helfen, wenn es keine Perspektive in der eigenen Wissenschaftseinrichtung gibt.

Auch für die anderen Probleme gibt es Lösungen. In unserem Programm für Vize-Präsidentinnen und

-präsidenten „Führung als Chance“ verbinden wir neue Kompetenzen mit intensiver kollegialer Fallberatung. Im „International Deans Course“ von der Hochschule Osnabrück und vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) setzen die Dekaninnen und Dekane ihr neues Managementwissen direkt in einen „project action plan“ an ihrer Fakultät um – die Organisationsentwicklung vor Ort wird damit integraler Bestandteil der Fortbildung. Wer Jahresgespräche einsetzt, kann dies auf Basis intensiver Schulung der Vorgesetzten machen, nicht ohne vorher gemeinsam an einer Führungskultur zu arbeiten.

Es ist schon etwas seltsam, dass gerade diejenigen, die Wissenschaftsmanagement gestalten, am wenigsten von moderner PE profitieren. Natürlich soll das Management der Wissenschaft dienen, aber das darf nicht zu ungleichen Bedingungen für die persönliche Entwicklung führen. Personalentwicklung muss sich an alle richten und die Führungskultur der Hochschule genauso in den Blick nehmen wie die Integration der Nachwuchswissenschaftlerin in ihre wissenschaftliche Community und die Qualifizierungsmaßnahme für den Studiengangmanager mit Zwei-Jahres-Vertrag. TV-Urgestein Robert Lembke sagte einst: „Die Fähigkeit eines Chefs erkennt man an seiner Fähigkeit, die Fähigkeit seiner Mitarbeiter zu erkennen.“ Gute wie schlechte Personalentwicklung spricht sich also herum, in der Hochschulmensa oder auf Netzwerktagungen. Das Ergebnis sieht man möglicherweise schon bei der Bewerberauswahl der kommenden Stellen.

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
frank.ziegele@che.de, www.che.de